

PETIT DÉJEUNER DE "LA PROVENCE" / Nos partenaires ont abordé ce thème avec Yves Lefloch et Robert Tixier-Guichard

Communiquer en période de crise peut rapporter gros

Faut-il céder à la prudence ou bien communiquer en période de crise? Si oui, comment procéder? La question, choisie comme thème d'un "Petit déjeuner de La Provence" auquel ont participé nos partenaires - Caisse d'épargne, Afpa, Pôle Emploi, Chambre de commerce, France Telecom, Grand Port Maritime de Marseille, OM, La Poste, Constructa et la SNCF - est d'actualité. Pour tenter d'y répondre, deux experts ont été invités.

Tout d'abord, Yves Lefloch, fondateur à Marseille, en 1988, d'une agence qui a porté son nom. L'homme est un battant qui aime sortir des sentiers battus. Ensuite, Robert Tixier-Guichard. Un ancien journaliste, aujourd'hui à la tête de la société Communities 2.0. Spécialisé dans la communication de crise, il s'est attaché à décortiquer les ingrédients nécessaires à une telle communication. Avec pour trame ce message: derrière une crise, il y a toujours des opportunités. ■

J.-L.C.



► Les représentants des entreprises partenaires de "La Provence" ont débattu avec Robert Tixier-Guichard et Yves Lefloch, les deux intervenants du "Petit déjeuner", dont le thème était consacré à la communication en temps de crise.

/ PHOTO E.C.

ÉTAIENT PRÉSENTS

- **Caisse d'épargne** : Philippe Petiot, Paule Touitou et Joëlle Obrecht.
- **Afpa** : Fabrice Marion.
- **Pôle Emploi** : Anne Branchereau et Joëlle Baranowsk.
- **CCI Marseille-Provence** : Monique Brisco et Laurent Carenzo.
- **France Telecom** : François Barou.
- **Grand Port Maritime de Marseille** : Stéphane Pellen et Sacha Rougier.
- **Olympique de Marseille** : Frédéric Tempier et Cédric Dufoix.
- **La Poste** : Pascale Farrugia, Chrystèle Conesa.
- **Constructa** : Emmanuel Duchange.
- **SNCF Délégation TER** : Olivier Monnot.
- **La Provence** : Didier Pillet.
- **Eurosud** : Yves Ferrand.

YVES LEFLOCH

Fondateur d'une agence de publicité et enseignant



/ PHOTO E.C.

L'ART DE FAIRE LA DIFFÉRENCE

Faut-il communiquer en période de crise? "Oui", répond le publicitaire marseillais. Explications.

"Les crises ont toutes un point commun: elles ne durent pas éternellement." Yves Lefloch, créateur d'une agence de publicité et enseignant à l'IEP d'Aix, part de ce constat. "Le problème, c'est qu'on ne connaît jamais la durée et, surtout, ce que seront les conséquences." Faut-il alors attendre? "Des quelques crises traversées - chocs pétroliers, guerre du Golfe, crise monétaire européenne, récession, attentats du 11 Septembre - il ressort toujours les mêmes mots pour résister: soyez inventif, innovant, imaginatif, dynamique et surtout talentueux. C'est dans ces moments-là que se fait la différence."

Des exemples? "C'est après le krack de 1929 que Jean Patou lance sa fragrance Joy. Un parfum coûteux, sorti au pire moment. Il est toujours d'actualité, c'est une référence. La même année, Kellogg's maintient sa campagne de publicité, alors que les autres s'arrêtent. Du coup, il devient dominant. En 2005, Hyundai lance une campagne: si vous achetez à crédit, on s'engage sur la reprise de votre véhicule. C'est nouveau, les ventes bondissent de 14%, alors que le marché dégringole de 39%. Je peux aussi citer la création de Fedex en pleine crise (1977). À chaque fois la question est la même: faut-il communiquer ou se replier? Mais bien sûr qu'il faut communiquer!", s'empare Yves Lefloch.

Avec quelle stratégie? "Il faut d'abord être en phase avec le public, s'adapter. Dans les moments de doute, communiquer est une façon de faire la différence. De montrer qu'on sait dominer ses difficultés", répond Yves Lefloch. ■

Jean-Luc Crozel

R. TIXIER-GUICHARD

de la Société Communities 2.0



/ PHOTO E.C.

LES MESSAGES NE SUFFISENT PLUS

Il intervient en tant que conseil, de la communication au management, auprès des entreprises.

En tant que rédacteur, il a traité des crises et de la communication de crise. Devenu consultant, Robert Tixier-Guichard se décrit comme "une sorte de pompier intervenant quand l'entreprise est cernée par les journalistes". Pour lui, toute société doit avoir trois objectifs: "Vendre (des services, un produit, mais aussi l'entreprise elle-même, auprès des partenaires ou des financiers). Séduire (même si le produit est pertinent, une société qui ne séduit pas aura des difficultés à se développer). Convaincre (sur la solidité de sa démarche, la qualité de son personnel)." Et c'est là qu'intervient la société de conseil en communication. Cel-

le-ci mettra en exergue trois nécessités: polir chaque jour ses messages, de façon à transformer un langage complexe, voire technique, en mots simples; transformer ces mots en images; enfin, recourir aux médias pour véhiculer lesdites images. "Nous vivons une époque où le public est confronté à de multiples questionnements. Une période de grande incertitude où on vous annonce chaque jour des millions de suppressions d'emplois dans le monde. D'où la nécessité, pour l'entreprise, de donner du sens, de s'interroger sur les valeurs qui doivent la guider aujourd'hui. Notamment le partage: on ne peut plus se contenter de messages, il faut échanger avec ses clients et partenaires. La machine ne repartira pas si on ne tient pas compte de la dimension humaine." Et l'après-crise? "Il faudra manager différemment, entrer dans une logique où la preuve est aussi importante que la promesse." ■

Béatrice Jullion

Plus d'infos sur <http://www.crise-room.info>

LES COMMENTAIRES

SNCF, Grand Port Maritime, Olympique de Marseille, Fédération du bâtiment, La Poste / Les partenaires de La Provence s'expriment

TOUT DIRE, INNOVER, CAMPER SUR SES ACQUIS... À CHACUN SA STRATÉGIE

Les entreprises de la région évoquent leurs choix en matière de communication.

À Olivier Monnot, directeur délégué TER Paca: la ligne Aix-Marseille a rouvert dans un contexte un peu chaotique. Comment l'avez-vous géré au sein de l'entreprise?

"En raison de cet événement, mais aussi du nouveau cadencement, nous avons multiplié les réunions en amont, avec la crainte d'une sempiternelle grève. Malgré ça, celle-ci a bien eu lieu, même si elle n'a duré que huit jours (deux mois à Nice)... En cas de problèmes techniques, nous disposons également d'une organisation de crise pour, par exemple, revoir le plan de transport. Ainsi, lors des fortes chutes de neige de janvier, un train a pu repartir de Marseille à 15 h,

quand beaucoup de routes étaient encore bloquées... Nous reconnaissons toutefois que l'information en situation perturbée est l'un de nos points faibles. D'autant qu'en expliquant à un client pourquoi son train est retardé, nous arrivons à obtenir 5-10 points de satisfaction supplémentaires."

À Stéphane Pellen, responsable communication du Grand Port Maritime de Marseille: comment communiquez-vous en temps de crise?

"Notre cas est un peu particulier. Nous faisons face, depuis octobre 2008, à la transformation des instances portuaires. Ceci doublé d'une crise sociale avec les agents du port. Nous n'avons pas de plan de communication d'avant-crise, juste des outils à actionner en fonction des moments. À la place du Vendre, Séduire et Convaincre avancé par Robert Tixier-Guichard (voir

ci-dessus), je proposerais Constance (suivre, en temps de crise, le sillon qu'on s'est tracé), Vérité (la crédibilité de l'entreprise en dépend) et Conviction (sans y croire, on n'y arrive pas)."

Même question à Pascale Farrugia, directrice de l'agence nationale d'information du groupe La Poste Paca:

"Nous avons bien préparé les changements de statuts que connaît l'entreprise, par un plan de communication adapté. Mais, avec la crise, nous simplifions davantage les messages pour répondre précisément aux questions qui se posent. La confiance donne de l'avance."

Même question à Cédric Dufoix, responsable des relations extérieures de l'OM:

"Nous avons plutôt saisi les opportunités de la crise. Le Plan de relance va nous permettre d'accélérer la rénovation du Stade Vélodrome pour

en tirer plus de revenus. En revanche, si les entreprises représentent 25% de notre CA, nous ignorons dans quelle proportion, avec la crise, elles renouvelleront leurs contrats. D'où la nécessité d'innover encore en terme de produits."

À René Nostriano, président de la Fédération du bâtiment: après une période euphorique (2006-2007) où il vous était facile de communiquer, n'êtes-vous pas tenté d'enjoiver les choses?

"Il faut sans doute un peu des deux. Nous préférons dire ralentissement plutôt que crise. Car il y a de réelles opportunités. En effet, seul le logement est touché. L'entretien des bâtiments ou les travaux publics fonctionnent. N'oublions pas que le bâtiment représente 53 000 actifs dans le département." ■

Propos recueillis par B.J.